

**PERAN KINERJA GRUP TERHADAP KOHESIVITAS ORGANISASI
YANG DIMEDIASI OLEH KEPERCAYAAN ORGANISASI**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Psikologi**



**Disusun oleh :
NATARIA YULIANIE
NIM :201510440211028**

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
Maret 2018**

**PERAN KINERJA GRUP TERHADAP KOHESIVITAS
ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH KEPERCAYAAN
ORGANISASI**

TESIS

**Diajukan Kepada Universitas Muhammadiyah Malang sebagai
salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar Magister Psikologi**

Oleh:

Nataria Yulianie

201510440211028

**MAGISTER PSIKOLOGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
2018**

**PERAN KINERJA GRUP TERHADAP KOHESIVITAS
ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH
KEPERCAYAAN ORGANISASI**

Diajukan oleh :

NATARIA YULIANIE
201510440211028

Telah disetujui

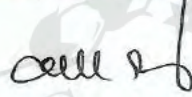
Pada hari/tanggal, **Jum'at/ 02 Maret 2018**

Pembimbing Utama



Dr. Nida Hasanati, M.Si.

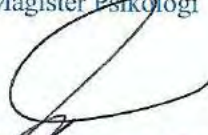
Pembimbing Pendamping



Dr. Tulus Winarsunu, M.Si.



Ketua Program Studi
Magister Psikologi



Dr. Iswinarti, M.Si.

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

NATARIA YULIANIE

201510440211028

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Jum'at/ **02 Maret 2018**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

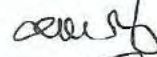
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua : **Dr. Nida Hasanati, M.Si.**

Sekretaris : **Dr. Tulus Winarsunu, M.Si.**

Penguji I : **Dr. Iswinarti, M.Si.**

Penguji II : **Dr. Djudivah, M.Si.**



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : NATARIA YULIANIE

NIM : 201510440211028

Program Studi : Magister Psikologi

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **PERAN KINERJA GRUP TERHADAP KOHESIVITAS ORGANISASI YANG DIMEDIASI OLEH KEPERCAYAAN ORGANISASI** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

ivialang, 02 Maret 2018

Yang menyatakan,



NATARIA YULIANIE

Kata Pengantar

Dengan menyebut nama Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penayang, kami panjatkan puja dan puji syukur atas kehadiran-Nya, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, dan inayah-Nya, sehingga tesis dengan judul **Peran Kinerja Grup terhadap Kohesivitas Organisasi yang dimediasi oleh Kepercayaan Organisasi** dapat terselesaikan dengan baik.

Adapun tesis ini disusun untuk memenuhi prasyarat kelulusan pada Program Magister Psikologi Sains Universitas Muhammadiyah Malang. Dalam perjalanan penulisan tesis ini, tentunya banyak pihak - pihak yang telah membantu sehingga pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar – besarnya, penulis sampaikan kepada:

1. Akhsanul In'am, Ph.D, selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Dr. Iswinarti, M.Si, selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Dr. Nida Hasanati, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu, memberikan saran, serta tidak hentinya memberikan motivasi kepada penulis.
4. Dr. Tulus Winarsunu, M.Si, selaku Dosen pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, motivasi, arahan, saran – saran yang bermanfaat selama proses penyusunan tesis ini.
5. Para Dosen Pembina mata kuliah dan para staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang atas layanan dan fasilitas yang diberikan selama perkuliahan.
6. Para responden penelitian yang telah membantu dan berpartisipasi dalam penelitian ini.
7. Keluarga tercintaku, suami Dodi Irawanto, Phd., yang telah memberikan doa, dan support nya, anak-anak ku, Rara, Raka yang telah memberikan semangat, *mommy did it honey, Love you all*. Dan teruntuk anakku almh. Risya (*hope you can see this my litte baby*).

8. Orang tuaku, Papa Indrijono (alm) matur nuwun pa, papa yang selalu memberiku semangat untuk terus maju. Mama Koentje, Bapak Wani, Mama Titiek, Kakak / adik – adik, serta seluruh keluarga besarku, yang telah memberikan doa dan supportnya. Matur nuwun sanget.

9. Teman – teman seperjuangan, Magister Sains Psikologi UMM, yang telah memberikan bantuan, doa dan semangat. Sebuah perjalanan yang menyenangkan *guys*, semoga persahabatan kita senantiasa terjalin sampai nanti.

10. Serta pihak – pihak lain yang telah banyak membantu doa, support, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis juga ingin menyampaikan bahwa penulisan tesis ini tidak lepas dari keterbatasan, oleh karena nya penulis dengan tangan terbuka menerima saran dan kritik yang membangun. Akhir kata penulis berharap semoga penelitian ini dapat memberikan faedah dan manfaat. Atas perhatiannya, penulis menyampaikan terima kasih.

Penulis, 2018

Nataria Yulianie

DAFTAR ISI

| | |
|--------------------------------|------|
| Halaman Judul..... | i |
| Halaman Pengesahan | ii |
| Surat Pernyataan | iv |
| Kata Pengantar | v |
| Daftar Isi | vii |
| Daftar Tabel.. | viii |
| Daftar Gambar..... | ix |
| Daftar Lampiran..... | x |
| Judul Tesis..... | 1 |
| Identitas..... | 1 |
| Abstrak..... | 1 |
| Pendahuluan | 3 |
| Tinjauan Pustaka | 9 |
| Kerangka Berpikir..... | 15 |
| Metode Penelitian | 16 |
| Hasil Penelitian | 19 |
| Pembahasan Penelitian..... | 21 |
| Kesimpulan dan Implikasi | 24 |
| Referensi | 27 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 1 Deskripsi Karakteristik Subjek Penelitian.. | 17 |
| Tabel 2 Means, Standar Deviasi dan Matrik Interkorelasi..... | 19 |
| Tabel 3 Hasil Regresi Koefiesien Beta | 19 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1 Pengaruh variabel X terhadap variabel Y.. | 15 |
| Gambar 2 Pengaruh mediasi | 15 |
| Gambar 3 Pengaruh antar variabel..... | 20 |
| Gambar 4 Pengaruh mediasi (hasil penelitian) | 20 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|--|----|
| Output <i>Mediated Multiple Regression</i> | 33 |
| Output Korelasi | 35 |
| Output <i>Descriptive</i> | 35 |
| Uji Normalitas..... | 36 |
| Uji Reliabilitas dan Validitas | 36 |
| Instrumen Penelitian | 38 |



Peran Kinerja Grup terhadap Kohesivitas Organisasi yang dimediasi oleh Kepercayaan Organisasi

Abstrak

NATARIA YULIANIE

Magister Psikologi Sains

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang

rananataria@gmail.com

Kohesivitas diperlukan dalam organisasi utamanya untuk kerja tim dalam menjawab tantangan globalisasi yang memunculkan persaingan dan menuntut organisasi untuk berkinerja tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk melihat keterkaitan antara kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kuantitatif dan merupakan penelitian korelasional. Adapun sampel yang digunakan adalah individu yang bekerja sebagai tim pada perusahaan *go public*. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 106 subjek. Instrumen yang digunakan adalah instrumen kinerja grup, instrumen kepercayaan pada organisasi dan instrumen kohesivitas organisasi. Analisa yang digunakan adalah *Mediated Multiple Regression*. Temuan yang didapatkan: (1) ada pengaruh kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi; (2) ada pengaruh kinerja grup terhadap kepercayaan organisasi; (3) ada pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kohesivitas organisasi; (4) ada pengaruh langsung kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi; (5) ada pengaruh hubungan tidak langsung kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi.

Kata kunci: kohesivitas organisasi, kinerja grup, kepercayaan pada organisasi.

Group Performance and Organizational Cohesiveness Mediated by Organizational Trust

Abstract

NATARIA YULIANIE

Magister Psikologi Sains

Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang

rananataria@gmail.com

Globalization in a business create competition and requires group to perform excellent as well as trust in organization to improve organizational cohesiveness. The purpose of this research is to identify and analyze the effect of organizational trust as a mediator between group performance and organizational cohesiveness. Quantitative design has been used in this research by surveying big scale organization with a sample of 106 respondents. Instrument used in this research were group performance, organizational trust and organizational cohesiveness which analyzed using *mediated multiple regression*, and the research findings: (1) group performance influence organizational cohesiveness; (2) group performance influence organizational trust; (3) organizational trust influence organizational cohesiveness; (4) there was a direct influence group performance and organizational cohesiveness; (5) there was an indirect influence group performance and organizational cohesiveness mediated by organizational trust.

Keywords :organizational cohesiveness, group performance, organizational trust

PENDAHULUAN

Kohesivitas merupakan kelekatan diantara individu-individu dalam suatu kelompok (grup). Grup yang dimaksudkan adalah kelompok yang memiliki minat yang sama dalam pencapaian suatu tujuan. Kohesivitas memiliki arti penting baik bagi individu maupun organisasi, dan memiliki keterkaitan satu sama lain. Keterkaitan dalam arti, bahwa organisasi menjadi wadah bagi individu untuk bernaung, dan individu mengembangkan organisasi dengan menciptakan kohesivitas. Kohesivitas merupakan salah satu sarana dalam konteks kelompok untuk pencapaian tujuan organisasi serta keberhasilan bersama.

Kohesivitas telah mendapat perhatian tersendiri oleh para periset dan menjadi topik yang populer (Greer, 2012). Kohesivitas diteliti baik di level individual, kelompok, maupun organisasi. Pada level kelompok kohesivitas banyak diteliti di sektor olahraga karena efek dari kohesivitas menciptakan kepuasan tim olahraga (Martens dan Patterson, 1971). Kohesivitas dalam kelompok memberikan dampak terhadap dinamika kelompok sebuah tim olahraga yang positif (Carron, 1982), serta memberikan dampak positif pada *groupthink* (Hogg dan Hains, 1998). Selain itu kohesivitas dapat meningkatkan motivasi belajar siswa (Williams, Duray dan Reddy, 2006).

Kohesivitas yang tinggi memberikan dampak pada tingginya tingkat kesesuaian (*conformity*) perilaku dan opini di antara anggota kelompok (Durneac, 2012). Kohesivitas juga memberikan dampak pada pencapaian kinerja pada organisasi, komitmen organisasi (Li, et.al, 2014), *organizational citizenship behavior* (OCB) dimana anggota merasa adanya kelekatan yang kuat pada kelompoknya, sehingga ia melakukan apa saja melebihi apa yang diharapkan suatu kelompok dalam suatu organisasi (Aoyagi, et.,al, 2008; Chen, et.al, 2009; Li & Zhang, 2010). Penelitian serupa mengenai kohesivitas dan OCB juga dilakukan oleh Lin dan Peng (2010) yang menemukan bahwa kohesivitas kelompok dan *collective efficacy* memediasi tercapainya OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Park (2017) menemukan bahwa *team efficacy* dan kinerja tim meningkat saat kohesivitas meningkat. Penelitian serupa juga telah dilakukan sebelumnya oleh Heuze (2006) dan Ramzaninezhad, dkk (2009) bahwa kohesivitas memberikan dampak pada peningkatan *collective efficacy* yang berdampak pada kinerja tim.

Lent dan Schmidt (2006) juga menemukan bahwa *collective efficacy* meningkat saat *self efficacy* dan kohesivitas tim meningkat.

Dalam riset-riset tersebut kohesivitas jika ditelaah, memberikan dan memegang peran sentral pada pembentukan beberapa variabel seperti *conformity*, OCB, dan *collective efficacy*. Selain itu penelitian – penelitian terdahulu menemukan bahwa kohesivitas erat kaitannya dengan kinerja. Pencapaian kohesivitas yang baik dibutuhkan untuk tercapainya kinerja yang baik telah dilakukan oleh Gosenpud (1986); Harun & Mahmood (2012); Banwo, et.,al (2015). Penelitian serupa yaitu dengan mengangkat kohesivitas dan kinerja pada level kelompok dilakukan oleh Bulgaru (2015) bahwa dengan kohesivitas yang tinggi maka tercapai efisiensi kerja yang lebih baik, dan membawa dampak pada kinerja yang baik pula. Di sisi lain kohesivitas yang tinggi tidak selalu berakibat pada hasil kinerja yang baik juga disimpulkan oleh Rovio, et.,al(2009) dan Fung (2014).

Penelitian mengenai hubungan antara kohesivitas dan kinerja dilakukan oleh Mullen, Copper, dan Drillings (1994), dalam lingkup grup, yaitu kohesivitas dapat tercapai dengan tampilan kinerja yang baik terlebih dahulu. Ketika kinerja grup turun, berakibat turunnya ketertarikan dalam kelompok. Penelitian tersebut lebih lanjut mencoba menganalisa bahwa efek kinerja grup dapat memberikan pengaruh yang dua kali lebih besar terhadap kohesivitas grup sebagaimana kuatnya hubungan antara kohesivitas kelompok ke kinerja grup. Namun Mullen, Copper, & Drillings (1994) juga berpendapat bahwa hubungan antara kohesivitas dan kinerja merupakan hubungan yang saling memberikan pengaruh yaitu kohesivitas grup dapat memberikan dampak pada kesuksesan grup, dan di sisi lain, kinerja yang baik dapat memberikan keyakinan anggota grup untuk lebih kohesif.

Hubungan timbal balik antara kohesivitas dan kinerja juga ditemukan oleh Gioldasis dkk (2016) bahwa kohesivitas dan kinerja merupakan dua variabel yang memberikan dampak positif dan negatif satu sama lain, dengan tingkat signifikansi ditemukan pada hubungan antara kohesivitas ke kinerja. Kontradiksi ini juga ditemukan oleh Carron (2002) bahwa tidak ada perbedaan antara

hubungan kohesivitas terhadap kinerja maupun kinerja terhadap kohesivitas, dimana semuanya berkontribusi pada pembentukan kinerja yang lebih baik.

Di sisi lain pada beberapa penelitian terdahulu, kohesivitas dapat dicapai melalui beberapa faktor penentu seperti penelitian yang dilakukan oleh Westre dan Weiss (1991) pada bidang olahraga, menyimpulkan bahwa peran supportif dan gaya kepemimpinan *democratic* dapat meningkatkan kohesivitas kelompok. Penelitian lain dalam konteks karakteristik individu bahwa kecerdasan intelegensia dapat memediasi peran kepemimpinan transformasional terhadap kohesivitas kelompok (Wang dan Huang, 2009). Kohesivitas juga terbentuk melalui *collective efficacy* yang lebih menitikberatkan pada *task cohesion*, yaitu kohesivitas yang berkaitan dengan pekerjaan (Wang dan Hwang, 2012). Selain itu terdapat penelitian yang menyoroti bahwa nilai-nilai, keyakinan dan norma budaya dalam interaksi tim kerja meningkatkan kohesivitas (Sánchez dan Yurrebaso, 2009). Dengan demikian kohesivitas juga dapat berperan sebagai *variable outcome*, diantaranya kepemimpinan, *collective efficacy*, dan norma budaya. Bahkan Langfred (1998) menyebutkan bahwa kohesivitas mempunyai peran ganda, yakni bisa sebagai *predictor* maupun *outcome* dimana kinerja tinggi dapat dicapai. Selain itu di sisi lain, Greer (2012) menyatakan bahwa kohesivitas memiliki dampak pada beberapa penelitian-penelitian kelompok yang pada akhirnya memberikan kesimpulan bahwa kohesivitas memoderasi kinerja grup. Sedangkan Mach, Dollan dan Tzafrir (2010) menemukan bahwa kohesivitas sebagai mediasi antara kepercayaan tim terhadap kinerja tim.

Sudah menjadi anggapan umum bagi para profesional bahwa kohesivitas dalam organisasi terbentuk karena dukungan dari anggota organisasi yaitu pencapaian kinerja yang sesuai dengan yang diinginkan, baik dalam sektor non industri maupun sektor industri (organisasi). Dalam sektor non industri, fenomena yang dapat kita lihat dari kohesivitas yaitu pada kemenangan dari sebuah tim sepakbola nasional dari negara menjadikan semua pendukung dari segala lapisan seakan bersatu, lekat satu sama lain dalam memberikan *support* kepada tim andalan mereka. Kelekatan para pemain dalam bermain dengan optimal dan juga dukungan para supporter yang menunjukkan kebersamaan mereka tidak dapat dipungkiri dapat membawa pada kemenangan tim pada pertandingan tersebut. Ini

tidak hanya mendapat perhatian bagi kalangan praktisi namun juga oleh para riset di bidang *social psychology*, misal studi Spink (1995) yang menekankan pada intensi berpartisipasi dalam penentuan kohesivitas tim, kemudian pada kajian *sport management*, seperti studi Lancaster (1997) yang menunjukkan bahwa peran supporter sangat penting dalam mendukung kemenangan sebuah tim. Serta Carron (2002) yang menyimpulkan bahwa peran tim kohesif sangat penting bagi kemenangan tim.

Pada konteks industri (organisasi), kinerja tinggi dibutuhkan untuk mencapai kohesivitas. Tantangan globalisasi yang terjadi saat ini, membuat organisasi berupaya memaksimalkan sumber daya yang ada dalam menghadapinya dan diharapkan dapat berkinerja dengan baik (Salas, *et al.*, 2015). Tuntutan bisnis saat ini adalah banyak organisasi besar membentuk model kerja tim yang terdiri dari kelompok-kelompok lintas fungsi/*cross functional team* (Bergiel, *et al.*, 2008). Dalam bukunya Appelbaum (2000) menyebutkan bahwa model kerja tim semacam ini beranggotakan karyawan yang dipilih dari beberapa departemen dan telah menunjukkan kinerja yang baik, dan di perkembangan literature disebut sebagai *High Performing Work Teams*. Hal ini dilakukan untuk pencapaian efisiensi dalam bekerja dan pemberdayaan dari karyawan dalam menjawab tantangan globalisasi. Selain itu pencapaian kinerja suatu tugas akan lebih efektif apabila dilakukan secara grup dibandingkan secara individual (Nijstad, Strobe, & Lodewijckx, 2006). Alasan lain yang dapat diungkapkan oleh peneliti yaitu dengan adanya pembentukan tim seperti HPWS, pencapaian *output* (kinerja) akan menjadi lebih baik (Ensley, Pearson dan Amason, 2002).

Dari beberapa penelitian-penelitian yang disampaikan di atas, disimpulkan bahwa kohesivitas berkaitan dengan beberapa variabel yang berperan sebagai *predictor* variabel, moderator, mediator dan sebagai variabel *outcome*. Peneliti menyoroti bahwa pada akhirnya membawa dampak kepada pencapaian kinerja (*performance*). Dari beberapa penelitian terdahulu disampaikan bahwa tolak ukur pencapaian kohesivitas dikaji, dan masing-masing penelitian menyajikan beberapa aspek yang menjadi tolak ukur kesuksesan penelitiannya. Akan tetapi penelitian dengan menggunakan kinerja grup dalam lingkup organisasi masih sedikit, dan

peneliti memiliki asumsi bahwa kinerja grup dapat membawa dampak pada terwujudnya kohesivitas pada organisasi. Selain itu penelitian – penelitian sebelumnya telah dijelaskan mengenai hubungan di antara keduanya, apakah kohesivitas menjadi syarat utama untuk pembentuk kinerja yang baik atau justru sebaliknya. Dalam hal ini belum banyak penelitian yang menyoroti bahwa kinerja yang baik harus tercapai terlebih dahulu, baru kemudian terwujud kohesivitas.

Peran kinerja yang baik akan membawa dampak pada kepercayaan diantara anggota kelompok, demikian sebaliknya. Bahwa kinerja yang buruk akan membawa dampak pada kepercayaan khususnya yang berbasis kognisi (McAllister, 1995). Pada organisasi dengan sistem SDM yang baik yang dapat dilihat dari sistem penerapan ISHRM (*information system human resource management*) merupakan indikasi dari kinerja karyawan yang tinggi merupakan syarat mutlak dalam pembentukan *trust* para karyawan nya, utamanya pada tipe organisasi dengan orientasi teknologi yang sangat tinggi (Collins dan Smith, 2006). Demikian pula penerapan *empowerment* yang merupakan salah satu indikator organisasi dengan kinerja tinggi juga dibutuhkan untuk menciptakan *trust* karyawan (Tzafrir, Baruch, & Dolan, 2004). Seperti yang disimpulkan oleh Brashear (2003) bahwa harapan karyawan secara positif terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh para manajer dipandang sebagai bangunan dasar yang dibutuhkan oleh para karyawan dalam bidang marketing untuk mewujudkan *trust* yang tinggi.

Di sisi lain, penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa kepercayaan organisasi erat kaitannya dengan kinerja dari organisasi (Berraies, et., al, 2014; Mayer & Gavin, 2005; Ross, 1994), karena dengan adanya *trust* (kepercayaan) dari anggota organisasi meyakini bahwa organisasi dapat memberikan yang terbaik (*integrity*), nyaman dalam berinteraksi dengan sesama anggota organisasi, sehingga memberikan dampak pada kinerja. Demikian hal nya dengan penelitian yang dilakukan oleh Macky dan Boxall (2007) bahwa kepercayaan memiliki keterkaitan dalam efektifitas kinerja tim dengan HPWT.

Kepercayaan melibatkan proses hubungan secara individual, dinamika grup dan hubungan dalam organisasi maupun institusi (Rousseau, 1998). Pada organisasi, hubungan saling bekerjasama diantara karyawan, dan ketergantungan

satu sama lainnya, dan upaya mewujudkan kohesivitas pada organisasi, unsur kepercayaan juga memegang peranan yang penting. Sebagaimana mempersepsikan antara karyawan dengan atasan, hubungan diantara sesama anggota organisasi, dan pada organisasi pada umumnya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hansen, Morrow, Batista (2002) menemukan bahwa kepercayaan diantara anggota kelompok baik antara karyawan dan co – op manajemen sebagai prediktor terwujudnya kohesivitas kelompok. Selain itu dalam teori siklus group, semakin dini penerapan kepercayaan pada organisasi maka akan berdampak pada persepsi yang lebih baik pada kohesivitas kelompok (Jarvenpaa, et., al (2004).

Kepercayaan dapat dilihat sebagai anteseden langsung atau sebagai mediator bagi beberapa penentu suatu variabel sehingga menjadi penting dalam organisasi yang berbasis pengetahuan (Blomqvist, K., 2008). Penelitian lain dengan menggunakan kepercayaan sebagai mediator ditemukan pada studi yang dilakukan oleh Aryee, Budhwar, & Chen (2002), Mach, Dolan, & Tzafrir (2010) dan Lu (2015).

Meskipun demikian dalam riset kinerja grup tidak banyak peneliti yang memasukkan unsur kepercayaan sebagai mediasi dari hubungan kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi. Beberapa riset hanya fokus pada fungsi kepercayaan organisasi sebagai anteseden dari kohesivitas itu sendiri (Mach, Dolan, & Tzafrir, 2010; Garrison & Wakefield, 2010). Selain itu adanya gap dari hasil penelitian sebelumnya, bahwa kinerja yang buruk dapat memberikan dampak pada kepercayaan, di sisi lain kepercayaan yang baik akan memberikan dampak pada kinerja. Sehingga peneliti memiliki asumsi bahwa kepercayaan organisasi diyakini dapat memediasi hubungan antara kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi, dan merupakan elemen penting dalam upaya meningkatkan kohesivitas dalam organisasi. Serta kinerja grup diyakini oleh peneliti menjadi *predictor* untuk tercapainya kohesivitas organisasi.

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini yaitu: “untuk mengetahui bagaimana hubungan kinerja grup dengan kohesivitas organisasi serta bagaimana peran kepercayaan pada organisasi, mampu memediasi dalam hubungannya antara kinerja grup terhadap kohesivitas pada organisasi”.

Selain itu penelitian kohesivitas pada tingkatan organisasi masih minim dilakukan, sehingga diharapkan penelitian ini mampu memberikan manfaat yang baik dari organisasi itu sendiri, yaitu kohesivitas diperlukan untuk dapat bersaing dengan kompetitor (pesaing) lain.

TINJAUAN PUSTAKA

Kohesivitas Organisasi dalam Perspektif Islam

Pada dasarnya individu tidak lepas dari kehidupan berinteraksi dengan sesama. Interaksi dapat terjadi dalam lingkungan keluarga, lingkungan luar keluarga, seperti halnya pada lingkungan organisasi. Interaksi dalam arti individu yang bekerja di dalamnya saling bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, untuk itu kekompakan, kelekatan, kepercayaan sangat dibutuhkan. Dalam perspektif Islam, kebersamaan dan persaudaraan diantara sesama muslim sangat ditekankan. Bahkan Islam itu sendiri datang untuk mempersatukan pemeluk-pemeluknya, bukan untuk memecah belah (Asifuddin, 2012). Mereka yang bekerja dengan rapi, teratur, dan kompak dicintai oleh Allah SWT.

Allah SWT berfirman:

“Sesungguhnya Allah mencintai orang-orang yang berperang di jalan –Nya dalam barisan yang teratur, seolah – olah mereka adalah bangunan yang tersusun kokoh.” (QS.As Shaff 61:4)

Rasulullah Shallallahu ‘alaihi wa sallam juga bersabda: “Seorang mukmin bagi mukmin lainnya laksana bangunan, satu sama lain saling menguatkan. [Muttafaq ‘Alaihi].[11]”

Nabi Shallallahu ‘alaihi wa sallam juga bersabda dalam hadits yang dibawakan oleh an-Nu’mân bin Basyîr Radhiyallahu anhu :

“Perumpamaan kaum mukminin satu dengan yang lainnya dalam hal saling mencintai, saling menyayangi dan saling berlemah-lembut di antara mereka adalah seperti satu tubuh. Apabila salah satu anggota badan sakit, maka semua anggota badannya juga merasa demam dan tidak bisa tidur. [HR. Bukhâri dan Muslim, sedangkan lafalnya adalah lafazh Imam Muslim].[12]”

Dalam dalil di atas jelaslah disebutkan bahwa persatuan dan kelekatan sangat ditekankan, sebagaimana dengan kohesivitas dalam organisasi. Kohesivitas mengacu pada keterlibatan semua individu yang ada dalam organisasi menjadi lekat satu sama lain dan bangga akan organisasi dimana dia bernaung.

Perspektif Teori

Pada penelitian ini menggunakan teori "*Social Exchange Theory*" yang menekankan pada pentingnya kualitas hubungan manusia didasarkan pada "biaya" dan "keuntungan" yang berdampak pada *output* hubungan tersebut. Dalam pandangan lebih dalam, Homans (1958) bahwa di dalam berorganisasi hendaknya *output* keuntungan *non* ekonomi lebih besar dari pada keuntungan ekonomi, utamanya pada organisasi berkinerja tinggi dimana tanpa adanya paksaan menghasilkan kohesivitas semakin meningkat (Hoggs dan Frank, 1992) serta sejalan dengan hal tersebut kepercayaan akan semakin meningkat pula (Frey, 1993).

Selain itu turunan teori yang juga bisa mendasari penelitian ini adalah teori budaya organisasi (*organizational culture*). Budaya dalam organisasi memainkan peran sentral dalam membentuk perilaku individu – individu yang bekerja di dalamnya, memberikan identitas pada diri individu darimana organisasi dia berasal, sehingga membedakannya dengan organisasi lain (Schein, 1990). Schein menyatakan bahwa dalam budaya organisasi terbagi menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu: (1) simbol, yang mengacu pada sesuatu hal yang sifatnya terlihat, dan dapat di observasi secara langsung; (2) ritual, mengacu pada standar yang telah ditetapkan organisasi; (3) *value* atau nilai, yang mengacu pada sikap, keyakinan, interaksi dan segala hal yang telah melekat pada organisasi.

Pada point ketiga yaitu *value*, dalam pandangan (Li,T., 2015) dijelaskan bahwa dengan penanaman norma-norma perilaku, visi dan nilai-nilai dalam organisasi dapat diterima dengan mudah dan kohesivitas dalam organisasi secara efektif dapat bertambah baik. Hal ini sejalan dengan yang diutarakan Irving Janis dalam Shafritz, Ott, & Jang (2011) yaitu keterikatan individu pada kelompoknya (organisasi) memunculkan kesolidan dan menjadi lebih kohesif dengan menekan perbedaan dan ketidaksepakatan akan sesuatu.

Kohesivitas Organisasi

Kohesivitas dapat diartikan sebagai tendensi untuk tetap bersama dan melekat pada kelompoknya untuk mencapai tujuan bersama (Carron, 1982). Kohesivitas sebagai sesuatu konstruk yang diperlukan dalam membentuk kekompakan dalam

suatu kelompok menjadikan anggota kelompok merasa bangga sebagai bagian darinya dan berusaha membantu apabila terdapat permasalahan yang terjadi untuk pencapaian hasil akhir yang diinginkan oleh kelompok.

Kohesivitas memberikan perwujudan kekuatan kepada anggota kelompok untuk tetap berada dalam kelompok, sebagaimana disampaikan oleh Festingers (1950) bahwa kohesivitas mengacu pada segala hal yang dapat membuat anggota untuk tetap lekat di dalamnya. Hal-hal yang dimaksudkan tergantung dari seberapa menarik atau tidaknya aktifitas dari kelompok yaitu berkaitan dengan kewibawaan kelompok, sehingga memberikan dampak pada keterikatan anggota pada kelompok. Apabila aktivitas yang dilakukan kelompok tidak memberikan ketertarikan pada anggota, maka dengan mudah anggota akan meninggalkan kelompok, demikian sebaliknya. Apabila anggota memiliki ketertarikan kepada kelompok, maka semakin terpengaruh untuk tetap lekat pada anggota, dan memberikan derajat kesamaan dalam sikap serta berperilaku, sehingga kelompok semakin kohesif.

Festingers (1950) juga menjelaskan bahwa kohesivitas yang tinggi dicapai dengan komunikasi yang intens diantara anggota, sehingga membuat anggota terpengaruh dan tetap lekat dalam kelompoknya. Kohesivitas terbentuk melalui beberapa faktor (Festingers, 1950), diantaranya: 1. *Attraction to the group*, mengacu pada interaksi hubungan interpersonal, yang mana sangat penting bagi anggota kelompok; 2. *Commitment to the task*, mengacu pada komitmen kelompok pada tugas dalam pencapaian tujuan bersama. 3. *Group pride*, mengacu pada status yang dimiliki anggota kelompok sehingga mereka merasa memiliki pengalaman afeksi yang positif yaitu kebanggaan.

Anggota pada kelompok setingkat organisasi, yang merupakan ikatan kelompok yang lebih besar, kohesivitas dikatakan sebagai situasi dimana organisasi melekat dan menetap dalam mencapai tujuan organisasi (Li & Zhang, 2010). Kohesivitas dapat direfleksikan pada tiga tahapan penting yaitu: (1) pada level individual, mengacu pada identifikasi dari karyawan terhadap organisasi dan pemimpinnya; (2) pada level kelompok (*group*), mengacu pada derajat harmoni (keselarasan) di antara anggota organisasi meliputi dalam hal pekerjaan maupun

tidak; (3) pada level organisasi mengacu pada derajat konsistensi dan berbagi keuntungan (*sharing benefits*) dan nilai-nilai di antara semua anggota organisasi.

Ruga, K. (2014) juga menekankan bahwa kohesivitas organisasi terbentuk karena adanya rasa memiliki, terikat dalam berinteraksi dengan group secara menyeluruh (organisasi) yaitu *Unity cohesion* dan interaksi dengan sesama anggota organisasi (*in-group cohesion*). Adanya kebutuhan untuk rasa memiliki (*need to belong*) yaitu kondisi dimana individu berusaha mencari penerimaan atas dirinya dalam organisasi, karena adanya perasaan khawatir merasa sendiri. Sertapada organisasi yang sudah terbentuk interaksi sosialnya, meminta kesadaran dari anggota organisasi untuk lebih terlibat (*unity cohesion*).

Kinerja Grup dan Kohesivitas Organisasi

Kinerja grup secara umum diartikan sebagai kondisi yang melibatkan unsur keefektifitasan tugas atau hasil produktifitas grup (Chang & Bordia, 2001). Dalam kacamata organisasi, keefektifitasan organisasi merupakan kontribusi anggota grup terhadap organisasinya, terhadap keberadaan sesama anggota dan terhadap kelangsungan kesejahteraan anggotanya. Dan Weldon (1993) menyatakan bahwa kinerja grup sebagai kuantitas atau kualitas dari sebuah hasil dalam penyelesaian suatu tugas. Kohesivitas merupakan kumpulan individu yang tergabung menjadi satu dan solid, dengan *sharing* norma, nilai-nilai dan tujuan yang ingin dicapai dalam kelompok (Paul., et.al, 2016). Sehingga keterlibatan anggota dalam sebuah tim kerja sangat diperlukan dalam upaya mewujudkan kekompakan.

Hubungan antara kinerja dengan kohesivitas seperti telah dijabarkan di awal bahwa masih terdapat perbedaan pendapat dan ketidakonsistenan dalam hasil penelitiannya. Kohesivitas dapat terwujud karena adanya kinerja yang baik ataukah kinerja yang baik akan mewujudkan kohesivitas (Mullen et al., 1994). Pencapaian kinerja yang baik dapat meningkatkan kohesivitas dalam kelompok dengan asumsi bahwa kelompok menjadi lebih lekat satu sama lain karena telah mencapai hasil kerja yang baik dan memuaskan. Penelitian terdahulu yang menemukan bahwa kesuksesan dari kinerja meningkatkan kohesivitas dengan kepuasan pada hasil kinerja yang baik sebagai variabel mediasi (William & Hacker, 1982).

Kohesivitas kelompok yang tinggi memberikan dampak yang positif pada: (a) ketekunan (*perseverance*) yang berkaitan dengan pencapaian tujuan, (b) kemauan untuk bertanggungjawab tentang fungsi dari kelompok, (c) kemauan untuk dapat mengekspresikan perasaan satu sama lain, (d) kemauan untuk mendengarkan, (e) kemampuan dan kemauan untuk dapat menerima *feedback* serta mau mengevaluasi (Doel, et.al, 2005).

Kinerja Grup dan Kepercayaan Organisasi

Kinerja dalam grup membawa dampak pada keberhasilan tidaknya dalam pencapaian tujuan organisasi. Hasil kinerja grup yang baik dapat menumbuhkan keyakinan bahwa mereka mampu dalam menyelesaikan tugas dan meraih kesuksesan dalam penyelesaian suatu tugas. Serta dapat menumbuhkan rasa saling percaya diantara anggota grup bahwa dengan kinerja yang baik maka kepercayaan akan tumbuh.

Kinerja grup dikatakan baik dengan adanya penilaian yang dilakukan oleh organisasi. Penilaian dari kinerja yang baik diyakini dapat meningkatkan kepercayaan kepada organisasinya, sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Mayer dan Davis (1999) bahwa sistem penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan tingkat kepercayaan. Kekompakan dan keselarasan dalam berinteraksi dalam bekerja menjadi poin penting untuk kelangsungan organisasi, dan unsur kepercayaan diyakini sebagai dasar dalam hubungan antar individu. Kepercayaan mengacu pada keadaan psikologi yang meliputi niat untuk menerima segala kekurangan atau kerentanan berdasarkan pada harapan positif dari niat atau perilaku orang lain (Rousseau, 1998).

Selain itu pada organisasi, individu-individu yang bekerja di dalamnya selain berdasarkan pada rasa percaya satu sama lain, juga mendasarkan rasa percaya pada organisasinya. Sebagaimana yang disampaikan oleh Gilbert dan Tang (1998) bahwa kepercayaan organisasi adalah perasaan dipercaya dan saling mensupport diantara karyawan, adanya keyakinan bahwa kepercayaan menjadi kunci dalam berinteraksi. Di sisi lain, Paliszkievicz (2013) menyatakan bahwa kepercayaan pada organisasi mengacu pada keyakinan bahwa pihak lain, (dalam hal ini karyawan) akan: (1) tidak berperilaku yang menyakiti organisasi yang telah dipercayainya; (2) berperilaku yang akan menguntungkan organisasi yang telah

dipercayainya (*trusting firm*); (3) berperilaku selalu dapat dipercaya; (4) berperilaku menguntungkan sesuai dengan yang diharapkan.

Bachmann (2006) juga menekankan kepercayaan organisasi yang mengacu pada keyakinan individu pada aspek institusional dimana dilandaskan pada peran, sistem dan reputasi. Hal ini menjadi landasan penting bagi individu untuk mempercayai organisasi dimana ia bekerja (Kramer, 1999).

Kepercayaan Organisasi sebagai mediasi pengaruh Kinerja Grup terhadap Kohesivitas Organisasi

Kohesivitas kelompok dikatakan tinggi memberikan hasil yang positif yaitu akan tercipta kepuasan anggota dalam tim, meningkatkan komitmennya terhadap organisasi, meningkatkan kepercayaan diri akan kemampuan serta akan meningkatkan kelekatan dan partisipasi anggota dalam tim. Sebuah studi lain menunjukkan bahwa pencapaian kohesivitas kelompok dapat dibentuk dengan adanya kepercayaan diantara anggota kelompok, dan memiliki keterkaitan yang erat pada kinerja kelompok. Adapun dua mekanisme penting ini berhubungan dengan faktor-faktor psikososial, psikologi kesamaan (*similarity*), *shared activities*) dan tercipta kepuasan kerja dan kinerja yang baik (Lu, 2015). Kepercayaan (*trust*) menjadi hal yang juga paling mendasari dalam keterkaitannya dengan kohesivitas, selain *self disclosure*, *acceptance*, dan empati (Roark & Sharah, 1989).

Keberhasilan yang diraih organisasi tidak luput dari peran serta seluruh elemen yang ada pada organisasi tersebut. Elemen yang dimaksudkan adalah kerjasama yang baik diantara anggota organisasi dengan adanya kepercayaan dari karyawan terhadap organisasinya. Keberhasilan yang telah dicapai yang diwujudkan dengan kinerja dari organisasi, menghasilkan prestasi dan unsur-unsur pendukung seperti fasilitas, kesejahteraan kepada karyawan menimbulkan rasa kepuasan, kebanggaan pada karyawan yang dapat berdampak pada tingkat kohesivitas dalam organisasi. Kohesivitas merupakan elemen penting yang mengungkapkan arti solidaritas diantara anggota kelompok, adanya unsur ketertarikan melalui kerjasama sehingga memunculkan kelekatan dan merasa menjadi bagian di dalamnya. Solidaritas dan kesolidan dengan meminimalkan perbedaan-perbedaan yang ada dengan menumbuhkan rasa percaya karyawan

terhadap organisasinya bahwa telah mampu memberikan kenyamanan, keamanan atas kinerja yang dihasilkan oleh grup sebagai satu wadah besar dari organisasi.

Kinerja dari grup sebagai bagian dari organisasi memberikan dampak pada terwujudnya kohesivitas dalam organisasi. Dalam mewujudkan hal tersebut, peneliti memiliki asumsi bahwa kepercayaan organisasi menjembatani hubungan antara kinerja grup dengan kohesivitas organisasi. Kepercayaan dapat dilihat sebagai hal yang dapat menerima ketidaksesuaian, sebagai *antecedent* dalam sikap serta berperilaku dan dapat sebagai mediator pada beberapa hal yang menjadi fundamental dalam organisasi (Blomqvist, K., 2008).

Kerangka Berpikir

Adapun skema kerangka berpikir pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

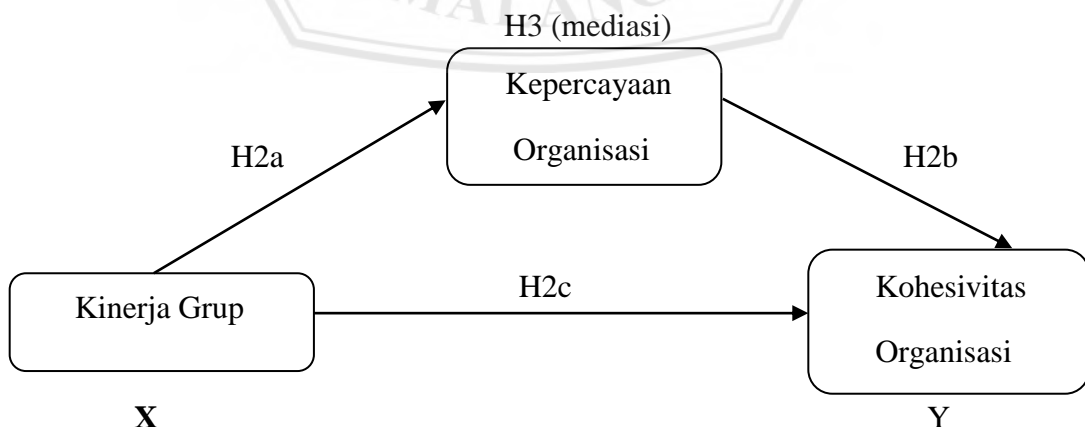
Gambar 1. Pengaruh variabel X terhadap variabel Y



Hipotesa:

H1 : Ada pengaruh kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi

Gambar 2. Pengaruh mediasi



Hipotesa

- H2a : Ada pengaruh kinerja grup terhadap kepercayaan organisasi
- H2b : Ada pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kohesivitas organisasi
- H2c : Ada pengaruh langsung kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi
- H3 : Ada pengaruh hubungan tidak langsung kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penyebaran kuesioner sebagai dasar dalam pengumpulan data. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional yaitu penelitian yang ingin melihat keterkaitan hubungan antara variabel terikat dengan variabel tidak terikat, serta menguji kontribusi dari variabel mediasi pada hubungan variabel *independent* terhadap variabel *dependent*.

Subjek penelitian

Penelitian mengambil sampel pada beberapa perusahaan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pemilihan sampel dengan menetapkan ciri-ciri atau karakteristik tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga hasil yang diperoleh dapat representatif (Guarte & Barrios, 2006; Etikan, 2016).

Adapun karakteristik sampel yang digunakan sebagai subjek penelitian ini adalah karyawan tetap dan telah memiliki pengalaman terlibat dalam tim kerja khusus yang merupakan tim yang memiliki kinerja baik (*high performance work team*) seperti di beberapa organisasi *go public*. Organisasi yang dimaksud adalah organisasi yang menawarkan kepemilikan saham kepada masyarakat (Ismanthono, 2003). *High performance work team* (HPWT) adalah tim kerja yang dibentuk untuk pencapaian tugas yang spesifik dan memiliki kemampuan lebih dalam berkinerja secara efektif dan efisien (Holmes, 2012). Dipilihnya organisasi *go public* (organisasi X) adalah tepat untuk dijadikan *sample* penelitian, atas dasar kompetisi bisnis yang dialami oleh organisasi ini sangatlah ketat, sehingga memaksa organisasi untuk mendesain tim kerja secara tidak konvensional, yakni

dengan model-model *taks force* yang melibatkan karyawan dari lintas departemen. Adapun total subjek penelitian berjumlah total 106 orang.

Tabel 1. Deskripsi karakteristik subjek penelitian (N =106)

| Keterangan | N | % |
|-----------------------|----|--------|
| Jenis Kelamin: | | |
| Laki – laki | 71 | 66,8 % |
| Perempuan | 35 | 33,2 % |
| Jabatan: | | |
| Manager | 51 | 48,1 % |
| Supervisor | 29 | 27,3 % |
| Staf | 26 | 24,5 % |
| Lama bekerja: | | |
| ≤ 5 tahun | 42 | 39,6 % |
| ≥ 5 tahun | 64 | 60,4 % |

Instrumen penelitian

Pada penelitian ini mengukur kohesivitas organisasi dengan menggunakan alat ukur skalakohesivitas organisasi yaitu *Organizational Cohesion Scale* (OCS) dari Ruga (2014) yang terdiri dari 8 item pertanyaan. Instrumen OCS terbagi menjadi dua faktor yaitu OCS *unity subscale* (dipersepsikan sebagai interaksi individu terhadap organisasi secara menyeluruh) dan OCS *in-group subscale* (dipersepsikan sebagai interaksi individu dengan diantara sesama anggota secara spesifik). Contoh item: Saya merasakan kekompakan diantara rekan kerja dalam organisasi ini. Pada penelitian ini menggunakan skala Likert dengan pilihan jawaban dari 1 sampai dengan 5, dengan rincian 5 = sangat setuju, 4= sangat tidak setuju, 3 = kadangkala, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju. Skala tertinggi menggambarkan level kohesivitas pada organisasinya tinggi. Setelah dilakukan uji coba pada subjek sejumlah 59, didapatkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,804 dengan item *valid* sebanyak 8 item.

Peneliti mengukur kinerja grup dengan menggunakan skala kinerja grup yaitu *Group Effectiveness* yang dikembangkan oleh Jung & Sossik (2002) berupa *self assesment* yang mengukur *perceived performance*, yang terdiri dari 5 item pernyataan dengan nilai average *rwg* = 0.94 kemudian dikembangkan oleh peneliti menjadi 15 item. Contoh item: Grup saya sangat efektif dalam menyelesaikan pekerjaan sampai selesai. Pada penelitian ini menggunakan skala Likert dengan pilihan jawaban dari 1 sampai dengan 5, dengan rincian 5 = sangat

setuju, 4= sangat tidak setuju, 3 = kadangkala, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju. Skala tertinggi menggambarkan level kinerja grup tinggi. Setelah dilakukan uji coba pada subjek sejumlah 59, didapatkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,945 dengan item *valid* sebanyak 15 item.

Peneliti mengukur kepercayaan pada organisasi dengan menggunakan skala *Organizational Trust* (Paliszkievicz, 2010 dalam Paliszkievicz & Koohang, 2013) yang terdiri dari 15 item pernyataan, dengan *cronbach's alpha* sebesar 0,87. Contoh item: Ada keselarasan antara expetasi organisasi dengan tujuan kerja seluruh karyawan. Pada penelitian ini menggunakan skala Likert dengan pilihan jawaban dari 1 sampai dengan 5, dengan rincian 5 = sangat setuju, 4= sangat tidak setuju, 3 = kadangkala, 2 = tidak setuju, 1 = sangat tidak setuju. Skala tertinggi menggambarkan level kepercayaan pada organisasinya tinggi. Setelah dilakukan uji coba pada subjek sejumlah 59, didapatkan nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,918 dengan item *valid* sebanyak 15 item.

Prosedur penelitian

Penelitian ini diawali dengan melakukan pencarian informasi secara akurat terhadap sampel penelitian yaitu karyawan tetap yang tergabung dalam tim berkinerja tinggi pada beberapa perusahaan *go public*. Peneliti melakukan uji coba terhadap 59 subjek yang terdiri dari subjek yang melakukan pengisian kuesioner secara *online* sebanyak 20 subjek dan subjek yang melakukan pengisian kuesioner secara langsung sebanyak 39 subjek. Dari hasil uji cobadidapatkan hasil yang valid dari penyebaran data yang pertama. Selanjutnya peneliti melakukan penyebaran data kepada perusahaan lain yang serupa, yaitu perusahaan *go public*, setelah mendapatkan ijin dari perusahaan yang bersangkutan, peneliti menyebarkan kuesioner secara *online*.

Analisa data

Peneliti melakukan proses analisa data dengan menggunakan teknik *Mediated Multiple Regression* yang menguji pengaruh variabel mediasi dalam memediasi hubungan antara variabel X terhadap variabel Y (Hayes, 2013). Penelitian ini menggunakan analisa data dengan software SPSS Ver. 21.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi data variabel

Dari penelitian yang telah dilakukan, didapatkan hasil yang dapat di deskripsikan ke dalam nilai *mean* (M), standar deviasi (SD), dan matrik interkorelasi antar variabel. Pada variabel kohesivitas organisasi memiliki nilai *mean* M = 4,14; SD= 0,57, variabel kinerja grup memiliki nilai *mean* M= 4,26; SD= 0,57, dan variabel kepercayaan organisasi memiliki nilai *mean* M= 4,29; SD= 0,58. Hasil uji interkorelasi di atas menunjukkan bahwa masing-masing variabel tersebut memiliki hubungan yang positif dan signifikan.

Adapun nilai data deskriptif, dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Mean, standar deviasi, dan matrik interkorelasi

| Variabel | Mean | SD | 1 | 2 | 3 |
|------------------------|------|------|----|--------|--------|
| Kohesivitas organisasi | 4,14 | 0,57 | 1 | ,612** | ,670** |
| Kinerja grup | 4,26 | 0,57 | -- | 1 | ,719** |
| Kepercayaan organisasi | 4,29 | 0,58 | -- | -- | 1 |

Keterangan: N = 106; ** p < 0,005

Uji hipotesis

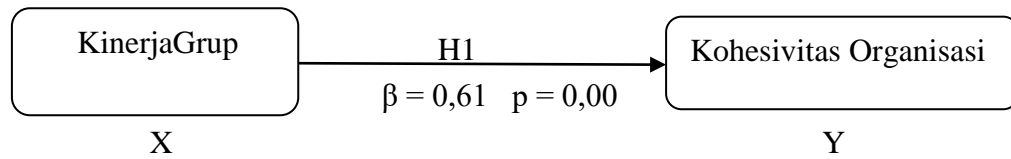
Adapun hasil hipotesis dapat disampaikan sebagai berikut, dengan keterangan hasil dapat dilihat pada Gambar 3 dan tabel 3.

Tabel 3. Hasil regresi koefisien beta

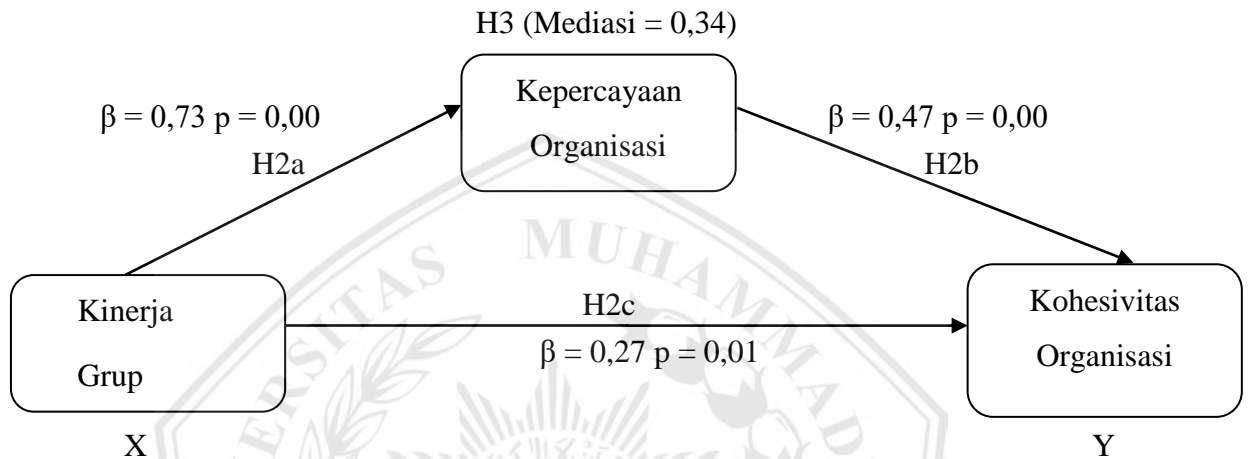
| Pengaruh | β | t | Sig |
|---|---------|-------|------|
| Kinerja kerja terhadap kohesivitas organisasi | 0,61 | 7,89 | 0,00 |
| Kinerja grup terhadap kepercayaan organisasi | 0,73 | 10,56 | 0,00 |
| Kepercayaan organisasi terhadap kohesivitas organisasi | 0,47 | 4,68 | 0,00 |
| Kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi (pengaruh langsung) | 0,27 | 2,64 | 0,01 |
| Kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi (pengaruh tidak langsung) | 0,34 | -- | 0,00 |

Pengaruh variabel X terhadap variabel Y

Gambar. 3. Pengaruh Antar Variabel



Gambar. 4. Pengaruh Mediasi (hasil penelitian)



Keterangan:

Hipotesis 1, yaitu ada pengaruh kinerja grup dengan kohesivitas organisasi. Berdasarkan dari hasil analisa, diperoleh bahwa kinerja grup memiliki pengaruh yang positif terhadap kohesivitas organisasi ($\beta = 0,61$, $p = 0,00$), artinya H1 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja grup yang baik akan memberikan dampak terhadap kohesivitas organisasi, yaitu semakin baik kinerja grup maka akan memberikan dampak yang positif terhadap kohesivitas organisasi.

Hipotesis 2a, yaitu ada pengaruh kinerja grup terhadap kepercayaan organisasi. Berdasarkan dari hasil analisa bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kinerja grup dan kepercayaan organisasi ($\beta = 0,73$, $p = 0,00$), artinya H2a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kinerja grup maka akan memberikan dampak semakin tinggi kepercayaan pada organisasi.

Hipotesis 2b, yaitu ada pengaruh kepercayaan organisasi terhadap kohesivitas organisasi. Berdasarkan hasil analisa data didapatkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepercayaan organisasi terhadap kohesivitas organisasi ($\beta = 0,47$, $p = 0,00$), artinya H2b diterima. Hal ini

menunjukkan bahwa semakin individu memiliki kepercayaan terhadap organisasi nya secara positif maka akan semakin meningkatkan kohesivitas pada organisasi.

Hipotesis 2c, yaitu ada pengaruh langsung kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi. Berdasarkan hasil analisa data didapatkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi ($\beta = 0,27$, $p = 0,01$), artinya H2c diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kinerja grup maka akan semakin meningkatkan kohesivitas pada organisasinya. Didapatkan nilai $R^2 = 0,48$ menunjukkan bahwa kinerja grup dan kepercayaan organisasi memberikan sumbangsih sebesar 48% kepada kohesivitas organisasi.

Hipotesis 3, yaitu terdapat pengaruh hubungan tidak langsung kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi yang dimediasi oleh kepercayaan organisasi, dengan nilai mediasi sebesar $\beta = 0,34$ (hasil perkalian jalurab) dengan tingkat signifikansi sebesar 0,00. Sedangkan dari hasil uji Sobel (z) menunjukkan ada pengaruh tidak langsung antara kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi dengan melalui kepercayaan organisasi secara signifikan ($\beta = 0,34$, $z = 4,27$; $p = 0,00$). Sehingga dapat disampaikan bahwa terdapat pengaruh antara kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi ($\beta = 0,61$), namun setelah dimasukkan variabel mediasi yaitu kepercayaan organisasi terjadi penurunan sebesar ($\beta = 0,27$), dan dapat disimpulkan bahwa terdapat efek mediasi dalam hubungan antara variabel kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi.

PEMBAHASAN PENELITIAN

Hasil analisa pada penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja grup memberikan pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kohesivitas organisasi. Studi terkait pencapaian kinerja berbasis efisiensi yang terkait, memberikan dampak signifikan terhadap kohesivitas organisasi tidak banyak dilakukan. Namun terdapat penelitian yang sejalan yaitu pada penelitian dari Beal, Cohen, Burke, & McLendon (2003) yang membuktikan bahwa tim yang berorientasi pada kinerja berbasis efisiensi dengan sendirinya akan meningkatkan kohesivitas. Penelitian lain yang menemukan bahwa kinerja tinggi akan memberikan pengaruh pada meningkatnya kohesivitas pada tim olahraga (Grieve.,et.al, 2000; Leo, 2013). Dengan pencapaian kinerja yaitu prestasi olahraga yang sudah tercapai secara

otomatis meningkatkan kohesivitas dalam tim tersebut, sejalan dengan hasil yang didapatkan pada penelitian ini, dengan analogi bahwa kinerja yang baik dan telah dicapai oleh tim dengan berkinerja tinggi mampu meningkatkan rasa kohesivitas yang tinggi pula.

Kohesivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh adanya rasa memiliki, terikat dalam berinteraksi dengan group secara menyeluruh (organisasi) yaitu *Unity cohesion* dan interaksi dengan sesama anggota organisasi (*in-group cohesion*), sebagaimana yang disampaikan Ruga (2014). Pada penelitian ini didapatkan bahwa persepsi rasa keterikatan individu yang tergabung dalam tim terhadap organisasinya cukup baik, sehingga kohesivitas dalam organisasi dapat terbentuk. Kesolidan suatu organisasi apabila telah dibentuk, maka akan lebih mudah untuk mengarahkan, membentuk kerjasama yang baik di antara anggota tim dan kelangsungan organisasi dapat berkelanjutan sebagaimana yang diharapkan. Hal senada disampaikan oleh Hoegl (2010) bahwa kohesivitas yang cukup baik sangat dibutuhkan untuk memelihara kelangsungan tim itu sendiri dan dapat meningkatkan kerjasama yang baik.

Selain itu salah satu karakteristik tim yang berkinerja tinggi pada subjek penelitian ini adalah mereka memiliki komitmen yang cukup tinggi (Tomer, 2010). Berkomitmen dalam arti, melakukan pekerjaan secara sungguh – sungguh tidak hanya pada pekerjaan nya saja tetapi juga berkomitmen kepada kelompok (Katzenbach & Smith, 2015). Hal ini sejalan dengan teori yang disampaikan oleh Festingers (1950) bahwa kohesivitas yang tinggi, salah satunya dibentuk oleh *Commitment to the task*, yaitu mengacu pada komitmen kelompok pada tugas dalam pencapaian tujuan bersama.

Dapat pula dijelaskan bahwa kohesivitas organisasi dibentuk karena ada faktor budaya dari organisasi tersebut. Pola perilaku individu – individu yang bekerja dalam organisasi terbentuk karena adanya penanaman norma-norma perilaku, visi dan nilai-nilai dalam organisasi, sehingga kohesivitas dapat terwujud (Li, T., 2015). Selain itu kesolidan dan keterikatan pada organisasinya menekan perbedaan dan ketidaksepakatan akan sesuatu.

Kinerja grup memiliki keterkaitan dengan kepercayaan organisasi, hal ini dilandasi oleh keyakinan pada anggota tim yang telah mencapai kinerja yang baik,

membawa prestasi bagi organisasinya. Organisasi tidak segan memberikan *reward* pada tim yang telah berkinerja tinggi (Paliszkiewicz, 2013) akan memunculkan rasa percaya yang semakin kuat terhadap organisasinya. Subjek pada penelitian ini adalah tim dengan kinerja tinggi dan memiliki karakteristik *High performance team work* (HPWT), yaitu tim yang memiliki kemampuan di atas rata-rata, berkomitmen, inovatif, kreatif, dan menekankan pada pengembangan keahlian serta kompetensi serta training yang diberikan oleh organisasinya (Tomer, 2010). Penelitian yang ditemukan oleh Paliszkiewicz (2013) bahwa kesuksesan dan inovasi yang merupakan elemen dari kinerja organisasi meningkatkan kepercayaan organisasi, sehingga mendukung hasil penelitian ini dengan analogi bahwa kinerja grup yang baik dimana sebagai bagian dari organisasi, meningkatkan kepercayaan pada organisasi.

Sebuah studi terkait pada sebuah *virtual team* dengan karakteristik kinerja tinggi telah dilakukan oleh Kanawattanachai dan Yoo (2002) yang menemukan bahwa grup dengan kinerja tinggi memberikan tingkat kepercayaan yang semakin kuat. Dalam studinya Gillespie dan Mann (2004) dimana divisi Research dan Development (R/D) diasumsikan sudah mempunyai kinerja yang tinggi, kebutuhan untuk sharing nilai dengan pimpinan nya melalui kepemimpinan *consultative* memberikan dampak yang kuat terhadap meningkatnya kepercayaan organisasi. Kebutuhan akan sharing nilai di organisasi akan dilakukan jika organisasi sudah memiliki mentalitas berorientasi kinerja tinggi, dan dalam konsep nya Abrams *et al.* (2003) menyimpulkan bahwa kinerja yang tinggi ini harus di pertahankan oleh sistem SDM yang baik sehingga dapat meningkatkan kepercayaan organisasi. Dalam konteks interpersonal akan meningkatkan kepercayaan individu nya juga terhadap organisasi. Selain itu tim kerja HPWT dalam penelitian ini, kepercayaan menjadi hal yang penting dan menjadi landasan dalam bekerja sebagai tim yang besar yang mewakili organisasinya, hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Xian dkk (2017).

Kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi memberikan kontribusi terhadap hubungan antara kinerja grup dengan kohesivitas organisasi. Kepercayaan dipandang sebagai fondasi dalam berinteraksi antar individu, dalam organisasi. Apabila diantara individu –individu yang bekerja meyakini bahwa satu

sama lain dapat memberikan kontribusi kepada organisasinya, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik, maka kepercayaan pada organisasi nya dapat terwujud. Keyakinan akan prestasi yang telah ditunjukkan organisasi melalui kinerja grup, mendorong anggota organisasi semakin percaya dan membawa dampak pada kekompakan, kesolidan diantara anggota organisasi. Dengan kata lain kepercayaan organisasi dapat meningkatkan kohesivitas pada organisasi. Kohesivitas dapat meningkat dengan adanya kepercayaan di antara karyawan (Garrison, et.,al (2010) dan sejalan dengan yang disampaikan oleh Lind (1999) bahwa kepercayaan menjadi komponen yang penting dalam membangun kohesivitas, yaitu anggota kelompok menjadi lebih lekat dan sejalan dengan tujuan kelompok. Penelitian lain juga menemukan bahwa kepercayaan yang tinggi di antara anggota tim akan meningkatkan kohesivitas yang tinggi pula (Fung, 2014; Webber, 2008). Hal ini menjelaskan bahwa pada saat kepercayaan meningkat, anggota tim akan lebih akrab, dapat lebih saling berkolaborasi, *sharing* informasi sehingga akan memunculkan kesamaan dan mampu membina hubungan yang lebih terikat, dan ketika hal ini terjadi maka akan meningkatkan kohesivitas (Fung, 2014).

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja grup memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kohesivitas organisasi. Hasil kerja yang baik berupa prestasi ataupun produktifitas yang meningkat secara tidak langsung memberikan dampak terhadap meningkatnya rasa kelekatan diantara anggota tim secara khusus dan pada organisasi secara umum. Adapun dampak positif terhadap organisasi, yaitu adanya peningkatan kerja sama diantara anggota organisasi dalam menyamakan tujuan serta visi organisasi dan memelihara kelangsungan tim kerja. Disamping itu kepercayaan organisasi cukup terbukti memediasi hubungan antara kinerja grup terhadap kohesivitas organisasi. Kepercayaan individu-individu yang bekerja terhadap organisasi semakin meningkat dengan asumsi bahwa organisasi telah memberikan bukti secara nyata dengan adanya prestasi dan produktifitas yang baik, sehingga mereka merasa semakin nyaman dan meyakini bahwa organisasi mampu memberikan yang terbaik. Rasa kepercayaan terhadap

organisasi membawa dampak dengan meningkatnya rasa kelekatan terhadap organisasinya.

Penelitian ini dapat memberikan implikasi baik secara teori maupun secara praktis. Secara teori, penelitian ini dapat dijadikan tambahan referensi bahwa benar adanya kinerja grup dapat memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kohesivitas organisasi, dimana penelitian-penelitian sebelumnya mengungkapkan bahwa tidak selalu tercapainya kinerja yang baik dipengaruhi kohesivitas yang baik pula. Sehingga asumsi awal peneliti yaitu kinerja grup dapat menjadi variabel *predictor* terhadap kohesivitas organisasi telah terbukti, bawasannya tidak selalu hasil akhir adalah kinerja, akan tetapi kohesivitas. Selain itu secara teoritis pula, terutamadalam konteks organisasi berkinerja tinggi peran dari implementasi *Social Exchange Behavior Theory* yang dikemukakan oleh Hamons (1958) terbukti. Bahwasannya kualitas hubungan manusia di dalam organisasi sangat ditentukan oleh kualitas hubungan antar personel dalam membentuk kinerja yang baik dan dengan meningkatnya iklim kepercayaan yang ada dapat meningkatkan kohesivitas.

Penelitian ini secara praktis,dapat memberikan implikasi yang cukup baik kepada organisasi pada umumnya, khususnya yang bekerja berdasarkan tim, bahwasannya kohesivitas menjadi hal yang penting dalam kelangsungan organisasi, dengan meningkatkan kinerja dari karyawan danmelakukan efisiensi pembentukan tim-tim berdaya guna yang nantinya mampu bersaing dengan kompetitor.

Adapun penelitian ini telah dilakukan dengan sedemikian rupa sesuai prosedur ilmiah penelitian, akan tetapi dalam pelaksanaan penelitian, terdapat beberapa keterbatasan. Keterbatasan penelitian yang pertama adalah pengambilan data secara *online* sehingga peneliti membutuhkan waktu yang cukup lama, selain itu masih sedikitnya referensi hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang mendukung. Keterbatasan yang ketiga, penelitian ini menggunakan subjek yang bekerja pada organisasi *go public* dengan karakteristik kinerja tinggi (HPWT), namun apabila ada penelitian lain yang ingin melakukan penelitian lanjutan, tidak menutup kemungkinan dapat dilakukan pada organisasi selain *go public*, dengan tetap mendasarkan pada pekerjaan yang bersifat tim kerja. Selain itu

penelitian selanjutnya dapat disarankan menggunakan faktor lain yang memiliki keterkaitan dengan kohesivitas organisasi seperti *group efficacy*, *organizational citizenship behavior (OCB)*, maupun komitmen organisasi.



Referensi

- Abrams, L. C., Cross, R., Lesser, E., & Levin, D. Z. (2003). Nurturing interpersonal trust in knowledge-sharing networks. *The Academy of Management Executive*, 17(4), 64-77.
- Aoyagi, M. W., Cox, R. H., & McGuire, R. T. (2008). Organizational citizenship behavior in sport: Relationships with leadership, team cohesion, and athlete satisfaction. *Journal of Applied Sport Psychology*, 20(1), 25-41.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of organizational Behavior*, 23(3), 267-285.
- Asifuddin, A.F. (2012), Pentingnya Ukhuwah. Dikutip pada laman : <https://almanhaj.or.id/3434-pentingnya-ukhuwwah.html>
- Bachmann, R. 2006. Trust and/or power: towards a socio-logical theory of organizational relationships. In *Hand-book of Trust Research*, Bachmann R, Zaheer A (eds). Edward Elgar: Cheltenham; 393-408
- Banwo, A. O., Du, J., & Onokala, U. (2015). The Impact of Group Cohesiveness on Organizational Performance: The Nigerian Case. *International Journal of Business and Management*, 10(6), 146.
- Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J., & McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: a meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of applied psychology*, 88(6), 989.
- Bergiel, B. J., Bergiel, E. B., & Balsmeier, P. W. (2008). Nature of virtual teams: a summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99-110.
- Berraies S., Chaher, M., & Yahia, K. B. (2014). Employee empowerment and its importance for trust, innovation and organizational performance. *Business Management and Strategy*, 5(2), 82-103.
- Blomqvist, K. (2008). Trust in knowledge-based organizations. In *Conference for Organizational Knowledge, Competences and Learning, Copenhagen, Denmark, April-May*.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., & Brooks, C. M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 189-200.
- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2006). The moderating effect of organizational cohesiveness in knowledge use and new product development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 295.
- Bulgaru, I. (2015). Cohesion-performance Relationship to the Educational Group Level. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 180, 248-255.
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations. *Journal of Sport psychology*, 4(2), 123-138.
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2002). Team cohesion and team success in sport. *Journal of sports sciences*, 20(2), 119-126.
- Chang, A., Duck, J., & Bordia, P. (2006). Understanding the multidimensionality of group development. *Small Group Research*, 37(4), 327-350.

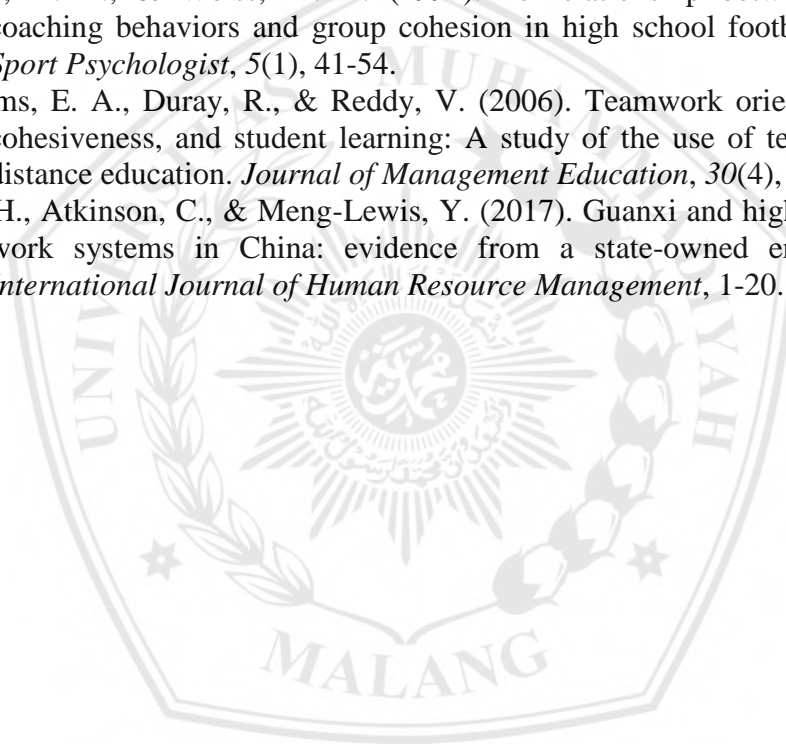
- Chen, C. H. V., Tang, Y. Y., & Wang, S. J. (2009). Interdependence and organizational citizenship behavior: Exploring the mediating effect of group cohesion in multilevel analysis. *The Journal of Psychology*, 143(6), 625-640.
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.
- Doel, M., Garvin, C. D., Gutiérrez, L. M., & Galinsky, M. J. (2005). Handbook of Social Work with Groups.
- Durneac, C. P. (2012). Group cohesion and performance: a bank analysis. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 8(4).
- Ensley, M. D., Pearson, A. W., & Amason, A. C. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of business venturing*, 17(4), 365-386.
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1-4.
- Festinger, L. (1950). Informal social communication. *Psychological review*, 57(5), 271.
- Frey, B. S. (1993). Does monitoring increase work effort? The rivalry with trust and loyalty. *Economic Inquiry*, 31(4), 663-670.
- Fung, H. P. (2014). Relationships among team trust, team cohesion, team satisfaction and project team effectiveness as perceived by project managers in Malaysia. *International Journal of Business, Economics and Management*, 1(1), 1-15.
- Garrison, G., Wakefield, R. L., Xu, X., & Kim, S. H. (2010). Globally distributed teams: The effect of diversity on trust, cohesion and individual performance. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 41(3), 27-48.
- Gilbert, J. & Tang, T. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents, *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Gillespie, N. A., & Mann, L. (2004). Transformational leadership and shared values: The building blocks of trust. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 588-607.
- Gioldasis, A., Stavrou, N., Mitrotasios, M., & Psychountaki, M. (2016). Cohesion and performance in soccer: A causal model. *Sport Science Review*, 25(1-2), 97.
- Gosenpud, J. (1986). Personality variables on group cohesion, team participation and total learning. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 13.
- Greer, L. L. (2012). Group cohesion: Then and now. *Small Group Research*, 43(6), 655-661.
- Grieve, F.G., Whelan., & Meyers, A. W. (2000). An Experimental Examination of the Cohesion-Performance Relationship in an Interactive Team Sport. *Journal of Applied Sport Psychology*, 12(2), 219-235
- Guarte, J. M., & Barrios, E. B. (2006). Estimation under purposive sampling. *Communications in Statistics—Simulation and Computation*®, 35(2), 277-284.

- Hansen, M. H., Morrow, J. L., & Batista, J. C. (2002). The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 5(1), 41-59.
- Harun, M. Z. M. B., & Mahmood, R. B. (2012). The relationship between group cohesiveness and performance: An empirical study of cooperatives movement in Malaysia. *International Journal of Cooperative Studies*, 1(1), 15-20.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and condotional process analysis: A regression based approach*. Guilford Press.
- Heuzé, J. P., Raimbault, N., & Fontayne, P. (2006). Relationships between cohesion, collective efficacy and performance in professional basketball teams: An examination of mediating effects. *Journal of sports sciences*, 24(1), 59-68.
- Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization science*, 12(4), 435-449.
- Hogg, J. A., & Frank, M. L. (1992). Toward an interpersonal model of codependence and contradependence. *Journal of counseling & Development*, 70(3), 371-375.
- Hogg, M. A., & Hains, S. C. (1998). Friendship and group identification: A new look at the role of cohesiveness in groupthink. *European Journal of Social Psychology*, 28(3), 323-341.
- Holmes, T. (2012). Ten characteristics of a high-performance work team. Retrieved from [http://www.doctorholmes.net/Ten Characteristics of a High Performance Work Team.pdf](http://www.doctorholmes.net/Ten%20Characteristics%20of%20a%20High%20Performance%20Work%20Team.pdf).
- Homans, G. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2772990>
- Ismanthono, H. W. (2003). *Kamus istilah ekonomi populer*. Penerbit Buku Kompas.
- Jarvenpaa, S. L., Shaw, T. R., & Staples, D. S. (2004). Toward contextualized theories of trust: The role of trust in global virtual teams. *Information systems research*, 15(3), 250-267.
- Jung, D. I., & Sosik, J. J. (2002). Transformational leadership in work groups the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance. *Small group research*, 33(3), 313-336.
- Kanawattanachai, P., & Yoo, Y. (2002). Dynamic nature of trust in virtual teams. *The Journal of Strategic Information Systems*, 11(3), 187-213.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2015). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.
- Kramer, R.M. (1999). Trust and Distrust in Organizations: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*. 50, 569-598.
- Langfred, C. W. (1998). Is group cohesiveness a double-edged sword? An investigation of the effects of cohesiveness on performance. *Small Group Research*, 29(1), 124-143.

- Lent, R. W., Schmidt, J., & Schmidt, L. (2006). Collective efficacy beliefs in student work teams: Relation to self-efficacy, cohesion, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 73-84.
- Leo, F. M., Sánchez-Miguel, P. A., Sánchez-Oliva, D., Amado, D., & García-Calvo, T. (2013). Analysis of cohesion and collective efficacy profiles for the performance of soccer players. *Journal of human kinetics*, 39(1), 221-229.
- Li, A., Early, S. F., Mahrer, N. E., Klaristenfeld, J. L., & Gold, J. I. (2014). Group cohesion and organizational commitment: protective factors for nurse residents' job satisfaction, compassion fatigue, compassion satisfaction, and burnout. *Journal of Professional Nursing*, 30(1), 89-99.
- Li, H., & Zhang, M. (2010). The development and validation of an organizational cohesion inventory. *Frontiers of Business Research in China*, 4(4), 653-684.
- Li, T. (2015). Organizational culture & employee behavior. Thesis, Lahti University of applied Sciences. Degree programme in Business Information Technology
- Lin, C. C. T., & Peng, T. K. T. (2010). From organizational citizenship behaviour to team performance: The mediation of group cohesion and collective efficacy. *Management and Organization Review*, 6(1), 55-75.
- Lind, M. (1999). The relationship between trust and cohesion in temporary knowledge work teams. *AMCIS 1999 Proceedings*, 301.
- Lu, L. (2015). Building trust and cohesion in virtual teams: the developmental approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 55-72.
- Mach, M., Dolan, S., & Tzafrir, S. (2010). The differential effect of team members' trust on team performance: The mediation role of team cohesion. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 771-794.
- Macky, K., & Boxall, J. (2007). The relationship between high performance work practices and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 18, 537-567.
- Martens, R., & Peterson, J. A. (1971). Group cohesiveness as a determinant of success and member satisfaction in team performance. *International Review of Sport Sociology*, 6(1), 49-61.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 38(1), 24-59.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: An integration. *Psychological bulletin*, 115(2), 210.
- Nijstad, B. A., Stroebe, W., & Lodewijks, H. F. (2006). The illusion of group productivity: A reduction of failures explanation. *European Journal of Social Psychology*, 36(1), 31-48.

- Paine, K. (2003). Guidelines for measuring trust in organizations. *The institute for public relations*, 2003, 9-10.
- Paliszkievicz, J., & Koohang, A. (2013). Organizational trust as a foundation for knowledge sharing and its influence on organizational performance. *The Online Journal of Applied Knowledge Management*, 1(2), 116-127.
- Park, W. W., Kim, M. S., & Gully, S. M. (2017). Effect of Cohesion on the Curvilinear Relationship Between Team Efficacy and Performance. *Small Group Research*, 1046496417709933.
- Paul, R., Drake, J. R., & Liang, H. (2016). Global virtual team performance: The effect of coordination effectiveness, trust, and team cohesion. *IEEE Proceedings Transactions on Professional Communication*, 59(3), 186-202.
- Ramzaninezhad, R., Hoseini Keshtan, M., Dadban Shahamat, M., & Shafiee Kordshooli, S. (2009). The relationship between collective efficacy, group cohesion and team performance in professional volleyball teams. *Brazilian Journal of Biomotricity*, 3(1).
- Roark, A. E., & Sharah, H. S. (1989). Factors related to group cohesiveness. *Small Group Research*, 20(1), 62-69.
- Ross, A. (1994). Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job-related tension: A research note. *Accounting, Organizations and Society*, 19(7), 629-635.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of management review*, 23(3), 393-404.
- Rovio, E., Eskola, J., Kozub, S. A., Duda, J. L., & Lintunen, T. (2009). Can high group cohesion be harmful? A case study of a junior ice-hockey team. *Small Group Research*, 40(4), 421-435.
- Ruga, K. (2014). Construct Validity Analysis of the Organizational Cohesion Scale. Retrieved 2017, from The Research & Creative Activity Database of WKU: <http://digitalcommons.wku.edu/theses/1353/>
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Sánchez, J. C., & Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21(1).
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture: What it is and How to Change it. In *Human resource management in international firms* (pp. 56-82). Palgrave Macmillan, London.
- Shafritz, J. M., Ott, J. S., & Jang, Y. S. (2015). *Classics of organization theory*. Cengage Learning.
- Spink, K. S. (1995). Cohesion and intention to participate of female sport team athletes. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17(4), 416-427.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069.
- Tomer, J. F. (2001). Understanding high-performance work systems: the joint contribution of economics and human resource management☆. *The Journal of socio-economics*, 30(1), 63-73.

- Tzafrir, S. S., late Gedaliahu H. Harel, Baruch, Y., & Dolan, S. L. (2004). The consequences of emerging HRM practices for employees' trust in their managers. *Personnel Review*, 33(6), 628-647.
- Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2009). The relationship of transformational leadership with group cohesiveness and emotional intelligence. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(3), 379-392.
- Wang, S. L., & Hwang, G. J. (2012). The role of collective efficacy, cognitive quality, and task cohesion in computer-supported collaborative learning (CSCL). *Computers & Education*, 58(2), 679-687.
- Webber, S. S. (2008). Blending service provider–client project teams to achieve client trust: Implications for project team trust, cohesion, and performance. *Project Management Journal*, 39(2), 72-81.
- Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32(4), 307-334.
- Westre, K. R., & Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychologist*, 5(1), 41-54.
- Williams, E. A., Duray, R., & Reddy, V. (2006). Teamwork orientation, group cohesiveness, and student learning: A study of the use of teams in online distance education. *Journal of Management Education*, 30(4), 592-616.
- Xian, H., Atkinson, C., & Meng-Lewis, Y. (2017). Guanxi and high performance work systems in China: evidence from a state-owned enterprise. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-20.



LAMPIRAN

Hasil Analisa

```
/* PROCESS for SPSS 2.16.3 */.
/* Written by Andrew F. Hayes */.
/* www.afhayes.com */.
/* Copyright 2012-2016 */.
/* Online distribution other than through */.
/* www.afhayes.com or processmacro.org is not authorized */.
/* Please read the documentation */.
/* available in Appendix A of */.
/* Hayes (2013) prior to use */.
/* www.guilford.com/p/hayes3 */.
/* Documentation available in Appendix A of http://www.guilford.com/p/hayes3
*/.
preserve.
set printback=off.
```

MATRIX

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Release 2.16.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2013). www.guilford.com/p/hayes3

Model = 4
Y = KOH
X = KIN
M = KEP

Sample size
106

Outcome: KEP

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-----|------|-----|--------|------|--------|-----|
| ,72 | ,52 | ,17 | 111,55 | 1,00 | 104,00 | ,00 |

Model

| | coeff | se | t | p |
|----------|-------|-----|-------|-----|
| constant | 1,19 | ,30 | 4,01 | ,00 |
| KIN | ,73 | ,07 | 10,56 | ,00 |

Outcome: KOH

Model Summary

| R | R-sq | MSE | F | df1 | df2 | p |
|-----|------|-----|-------|------|--------|-----|
| ,70 | ,48 | ,18 | 48,37 | 2,00 | 103,00 | ,00 |

Model

| | coeff | se | t | p |
|----------|-------|-----|------|-----|
| constant | ,99 | ,33 | 3,03 | ,00 |
| KEP | ,47 | ,10 | 4,68 | ,00 |
| KIN | ,27 | ,10 | 2,64 | ,01 |

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

Outcome: KOH


```

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,61      ,37      ,21     62,26     1,00     104,00     ,00

Model
      coeff      se      t      p
constant     1,55     ,33     4,65     ,00
KIN           ,61     ,08     7,89     ,00

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS *****

Total effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
      ,61      ,08     7,89     ,00

Direct effect of X on Y
      Effect      SE      t      p
      ,27      ,10     2,64     ,01

Indirect effect of X on Y
      Effect Boot SE BootLLCI BootULCI
KEP      ,34      ,09      ,17      ,55

Partially standardized indirect effect of X on Y
      Effect Boot SE BootLLCI BootULCI
KEP      ,59      ,15      ,29      ,90

Completely standardized indirect effect of X on Y
      Effect Boot SE BootLLCI BootULCI
KEP      ,34      ,09      ,17      ,52

Ratio of indirect to total effect of X on Y
      Effect Boot SE BootLLCI BootULCI
KEP      ,56      ,18      ,24      ,93

Ratio of indirect to direct effect of X on Y
      Effect Boot SE BootLLCI BootULCI
KEP      1,28     19,66      ,30      9,02

R-squared mediation effect size (R-sq_med)
      Effect Boot SE BootLLCI BootULCI
KEP      ,34      ,08      ,18      ,49

Normal theory tests for indirect effect
      Effect      se      Z      p
      ,34      ,08     4,27     ,00

***** ANALYSIS NOTES AND WARNINGS *****

Number of bootstrap samples for bias corrected bootstrap confidence intervals:
5000

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,00

NOTE: Kappa-squared is disabled from output as of version 2.16.

----- END MATRIX -----

restore.

```

CORRELATIONS
/VARIABLES=KOH KIN KEP
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

| | | Correlations | | |
|-----|------------------------|--------------|--------|--------|
| | | KOH | KIN | KEP |
| H | KO Pearson Correlation | 1 | ,612** | ,670** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,000 |
| | N | 106 | 106 | 106 |
| KIN | Pearson Correlation | ,612** | 1 | ,719** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,000 |
| | N | 106 | 106 | 106 |
| P | KE Pearson Correlation | ,670** | ,719** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | |
| | N | 106 | 106 | 106 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

FREQUENCIES VARIABLES=KOH KIN KEP
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN
/ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

DESCRIPTIVES VARIABLES=KOH KIN KEP
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

| Descriptive Statistics | | | | | |
|------------------------|-----|---------|---------|--------|----------------|
| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
| KOH | 106 | 2,13 | 5,00 | 4,1474 | ,57704 |
| KIN | 106 | 3,00 | 5,00 | 4,2660 | ,57925 |
| KEP | 106 | 2,60 | 5,00 | 4,2937 | ,58574 |
| Valid N (listwise) | 106 | | | | |

NORMALITAS DATA

NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

| | | KOHESIFITAS ORGANISASI | KINERJA GRUP | KEPERCAYAAN ORGANISASI |
|----------------------------------|----------------|------------------------|-------------------|------------------------|
| N | | 106 | 106 | 106 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | 4,1474 | 4,2660 | 4,2937 |
| | Std. Deviation | ,57704 | ,57925 | ,58574 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,092 | ,114 | ,132 |
| | Positive | ,070 | ,103 | ,114 |
| | Negative | -,092 | -,114 | -,132 |
| Test Statistic | | ,092 | ,114 | ,132 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | ,027 ^c | ,002 ^c | ,000 ^c |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

RELIABILITAS DAN VALIDITAS

Reliability

Scale: KOHESIFITAS ORGANISASI

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|----------|-----|-------|
| Cases | Valid | 106 | 100,0 |
| | Excluded | 0 | ,0 |
| | Total | 106 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,805 | 8 |

Scale: KINERJA GRUP

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|----------|-----|-------|
| Cases | Valid | 106 | 100,0 |
| | Excluded | 0 | ,0 |
| | Total | 106 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the Procedure.

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,964 | 15 |

Scale: KEPERCAYAAN ORGANISASI

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|----------|-----|-------|
| Cases | Valid | 106 | 100,0 |
| | Excluded | 0 | ,0 |
| | Total | 106 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| | |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| ,948 | 15 |

Kepada

Yth. Responden

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan Magister di Fakultas Psikologi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang, saya bermaksud mengadakan penelitian, dan membutuhkan sejumlah data yang akan saya perlukan dalam penelitian ini. Data yang saya peroleh dengan adanya kerja sama dari Anda dalam mengisi kuesioner ini.

Pada kesempatan ini, saya mengharap kesediaan Saudara/i untuk berpartisipasi mengisi beberapa instrumen penelitian yang terlampir. Adapun instrumen ini berisikan kesesuaian atau ketidaksesuaian Saudara/i dengan pernyataan yang ada. Oleh sebab itu dimohon tidak ragu dalam menjawab setiap pernyataan yang tersajikan, dan pilih yang sesuai dengan kondisi dan pendapat Saudara/i saat ini.

Saya menjamin kerahasiaan atas jawaban yang Saudara/i berikan dan hanya digunakan dalam penelitian ini. Saudara/i dapat menggunakan nama samaran / inisial pada data pribadi yang tersedia. Kualitas hasil penelitian ini sangat bergantung pada data yang Saudara/i berikan, maka saya sangat berharap Saudara/i memastikan seluruh pernyataan telah terjawab dengan sungguh-sungguh, tanpa ada yang terlewat dan tanpa ada keraguan. Atas bantuan dan kerjasama Saudara/i saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Nataria Yulianie, S.Psi.

Silahkan melengkapi identitas dibawah ini :

Nama / inisial : _____
 Usia : _____ tahun
 Jenis kelamin : Laki – laki / perempuan (coret yang tidak perlu)
 Jabatan : Staf / supervisor / manager
 Lama bekerja dalam tim : _____ tahun _____ bulan

BAGIAN 1

Berilah tanda silang (X) pada kolom-kolom yang sesuai dengan keadaan diri Saudara/ i

KETERANGAN:

SS = SANGAT SETUJU S = SETUJU KD = KADANGKALA

TS = TIDAK SETUJU STS = SANGAT TIDAK SETUJU

Apabila ingin mengoreksi pilihan jawaban Saudara/i, berilah tanda (=) pada pilihan jawaban yang telah Saudara/i pilih sebelumnya, kemudian berilah tanda silang pada pilihan jawaban yang menurut Saudara/i anggap paling sesuai dengan keadaan diri Saudara/i.

Contoh

| SS | S | KD | TS | STS |
|----|---|----|----|-----|
| ✕ | | | | X |

| NO | Pernyataan | SS | S | KD | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 01 | Saya senang menjadi bagian sosial dari organisasi ini. | | | | | |
| 02 | Saya akan merasa kehilangan pertemanan dengan rekan kerja saya jika berhenti bekerja. | | | | | |
| 03 | Saya merasa lekat dengan rekan kerja dalam organisasi ini. | | | | | |
| 04 | Saya merasakan kekompakan diantara rekan kerja dalam organisasi ini. | | | | | |
| 05 | Saya nyaman bekerja dalam kelompok dengan rekan kerja saya dalam organisasi ini. | | | | | |
| 06 | Saya meyakini beberapa rekan kerja saya dalam organisasi ini adalah sahabat saya. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 07 | Rekan-rekan kerja yang ada dalam organisasi ini adalah hal yang terpenting dalam kelompok sosial saya. | | | | | |
| 08 | Saya lebih nyaman bekerja dengan orang-orang yang ada dalam organisasi ini dibandingkan bekerja dengan orang lain di organisasi lain. | | | | | |

**PASTIKAN UNTUK MEMBERIKAN JAWABAN PADA SETIAP
NOMORNYA TANPA ADA YANG TERLEWATI**

BAGIAN 2

Berilah tanda silang (X) pada kolom-kolom yang sesuai dengan keadaan diri Saudara/ i

KETERANGAN:

SS = SANGAT SETUJU

S = SETUJU

KD = KADANGKALA

TS = TIDAK SETUJU

STS = SANGAT TIDAK SETUJU

Apabila ingin mengoreksi pilihan jawaban Saudara/i, berilah tanda (=) pada pilihan jawaban yang telah Saudara/i pilih sebelumnya, kemudian berilah tanda silang pada pilihan jawaban yang menurut Saudara/i anggap paling sesuai dengan keadaan diri Saudara/i.

Contoh

| SS | S | KD | TS | STS |
|--------------|---|----|----|-----|
| X | | | | X |

| NO | Pernyataan | SS | S | KD | TS | STS |
|----|--|----|---|----|----|-----|
| 01 | Grup saya sangat efektif dalam menyelesaikan pekerjaan sampai selesai. | | | | | |
| 02 | Grup saya menyelesaikan pekerjaan secara prosedural. | | | | | |
| 03 | Grup saya menyelesaikan pekerjaan dengan standar yang tinggi. | | | | | |
| 04 | Grup saya mampu mengerjakan tugas dengan | | | | | |

| | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|
| | sangat baik. | | | | | |
| 05 | Grup saya menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat orisinalitas yang tinggi. | | | | | |
| 06 | Grup saya menyelesaikan pekerjaan dengan rasa kebersamaan yang tinggi. | | | | | |
| 07 | Grup saya efektif dalam memenuhi harapan tugas yang harus dilakukan. | | | | | |
| 08 | Grup saya menyelesaikan pekerjaan dengan tingkat akurasi yang tinggi. | | | | | |
| 09 | Grup saya menyelesaikan pekerjaan dengan proses cek dan ricek yang baik. | | | | | |
| 10 | Grup saya dapat memenuhi tujuan kerja dengan sukses. | | | | | |
| 11 | Grup saya menyelesaikan pekerjaan dengan dengan tingkat kreativitas yang tinggi. | | | | | |
| 12 | Grup saya menyelesaikan pekerjaan dengan pelibatan semua komponen kelompok. | | | | | |
| 13 | Grup saya dapat menyelesaikan tugas dengan sukses. | | | | | |
| 14 | Grup saya menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik. | | | | | |
| 15 | Grup saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. | | | | | |

***PASTIKAN UNTUK MEMBERIKAN JAWABAN PADA SETIAP
NOMORNYA TANPA ADA YANG TERLEWATI***

BAGIAN 3

Berilah tanda silang (X) pada kolom-kolom yang sesuai dengan keadaan diri Saudara/ i

KETERANGAN:

SS = SANGAT SETUJU

S = SETUJU

KD = KADANGKAL

TS = TIDAK SETUJU

STS = SANGAT TIDAK SETUJU

Apabila ingin mengoreksi pilihan jawaban Saudara/i, berilah tanda (=) pada pilihan jawaban yang telah Saudara/i pilih sebelumnya, kemudian berilah tanda silang pada pilihan jawaban yang menurut Saudara/i anggap paling sesuai dengan keadaan diri Saudara/i.

Contoh

| SS | S | KD | TS | STS |
|--------------|---|----|----|-----|
| X | | | | X |

| NO | Pernyataan | SS | S | KD | TS | STS |
|----|---|----|---|----|----|-----|
| 01 | Ada iklim kejujuran antar karyawan dalam kerjasama. | | | | | |
| 02 | Ada keselarasan antara expetasi organisasi dengan tujuan kerja seluruh karyawan. | | | | | |
| 03 | Karyawan mempunyai keinginan untuk berbagi pengetahuan di tempat kerja. | | | | | |
| 04 | Karyawan bertanggung jawab dan menerima kesalahan yang mereka perbuat. | | | | | |
| 05 | Karyawan menghindari berpartisipasi dalam pembicaraan gosip dan kritikan kepada orang lain. | | | | | |
| 06 | Karyawan mempunyai keinginan untuk terlibat dalam pelatihan. | | | | | |
| 07 | Meeting secara berkala dilakukan oleh karyawan dan manajemen. | | | | | |
| 08 | Secara umum, tanggung jawab pekerjaan terdistribusikan secara jelas. | | | | | |
| 09 | Kriteria dalam promosi sangatlah jelas pada setiap posisi pekerjaan. | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 10 | Evaluasi karyawan diselenggarakan secara adil. | | | | | |
| 11 | Hubungan antar karyawan sudah baik. | | | | | |
| 12 | Semua karyawan diperlakukan secara adil. | | | | | |
| 13 | Kebutuhan dari karyawan diperhatikan oleh organisasi. | | | | | |
| 14 | Keberadaan kerja tim sangatlah diperhatikan. | | | | | |
| 15 | Karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. | | | | | |

***PASTIKAN UNTUK MEMBERIKAN JAWABAN PADA SETIAP
NOMORNYA TANPA ADA YANG TERLEWATI***

